

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى

روما، 9-11/2/2009

تقارير التقييم

البند 7 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن تقييم العملية الممتدة للإغاثة
والإنعاش لمدغشقر 10442.0

الاستجابة للكوارث الطبيعية المتكررة وانعدام الأمن الغذائي
الموسمي

مقدمة للمجلس للنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.1/2009/7-A

15 January 2009

ORIGINAL: FRENCH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي
في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي:
(<http://www.wfp.org/eb>)

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء اجتماع المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير، مكتب التقييم: السيدة: C. Heider رقم الهاتف: 066513-2030

موظف التقييم، مكتب التقييم: السيدة: C. Conan رقم الهاتف: 066513-3480

يمكنكم الاتصال بالسيدة Panlilio C، المساعد الإداري لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم أسئلة تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

ملخص

تحل العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10442.0 محل سلسلة من عمليات الإغاثة، وترمي إلى تحقيق هدفين اثنين بما يتفق مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2006-2009): (1) حماية سُبل كسب العيش في حالات الأزمات وتعزيز القدرة على مقاومة الصدمات؛ (2) دعم تحسين الوضع التغذوي والصحي للأطفال والأمهات والفئات الضعيفة الأخرى. وتتألف العملية من مكونين اثنين، هما الإغاثة والمساعدة الفورية، والإنعاش. ويضم المكون الأول مكونين فرعيين: (1) الاستعداد للكوارث والتخفيف من حدتها في المناطق المعرضة لمخاطر الأعاصير؛ (2) الحد من انعدام الأمن الغذائي في منطقة الجنوب الأعظم خلال موسم الجذب. وتشمل الأنشطة عمليات التوزيع العام للأغذية، وبرامج الغذاء مقابل العمل والإنعاش التغذوي. وأما المكون الثاني فيرمي إلى حماية سُبل كسب العيش وتحسين استعداد السكان للصدمات من خلال أنشطة الغذاء مقابل العمل.

ويعد استبدال عمليات الطوارئ المتعاقبة بعملية ممتدة للإغاثة والإنعاش على الأجل المتوسط نهجاً مناسباً بالنظر إلى ما تشكله الكوارث الطبيعية وانعدام الأمن الغذائي من ظاهرة متكررة في مدغشقر التي تعرضت لأكثر من 50 كارثة منذ عام 1970. ويتيح هذا النهج استجابة أسرع وأكثر كفاءة في حالة الكوارث الطبيعية الفجائية وكذلك، من الناحية النظرية، في التدخلات التي تسبق وقوع الأزمات الغذائية، وبخاصة في الجنوب الأعظم. وجرت صياغة العملية، حسب ما كان ملائماً، بحيث تراعي الحاجة إلى توفير دعم فوري ثم المضي قدماً بعد ذلك في أنشطة الإنعاش.

ويعتبر تصميم العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش ملائماً من حيث المكونات والاستهداف والحصص الغذائية. وتمكّن استراتيجية التمرکز المسبّق من توصيل الأغذية بسرعة إلى أي موقع. على أنه كان ينبغي توضيح جوانب معيّنة في وثيقة المشروع. فالأهداف رغم انساقها مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج تعتبر عامة أكثر من اللازم ويتعذر رصد نتائجها. وأما المكون الثاني فلم يتم تجهيزه بشكل كافٍ وعلاقته بالبرنامج القطري غير محددة بوضوح. وأخيراً فإن استراتيجية تسليم المسؤولية تعتبر مفردة في الطموح بالنظر إلى عدد أنشطة بناء القدرات المزمعة خلال المدة القصيرة للعملية. على أن المكتب القطري استطاع أن يقترح ويطبق حلولاً لم تكن متصورة عند صياغة المشروع، من قبيل اقتراض الأغذية في بداية العملية، وتنفيذ عمليتين خاصتين¹، وتنفيذ أنشطة تغذوية في أعقاب الإعصار.

وبعد 24 شهراً، بلغ مستوى تمويل العملية 18 461 098 دولاراً أمريكياً، أي 104 في المائة من الميزانية. وخلال تلك الفترة، بلغ مجموع الأغذية المسلمة إلى الشركاء 19 077 طناً مترياً مقابل الكمية المزمعة، وهي 22 898 طناً مترياً (85 في المائة) على الرغم من عدم تلقي الموارد إلا بعد ستة أشهر من بداية العملية.

وفيما بين يوليو/تموز 2006 ويونيو/حزيران 2008، اجتاحت مدغشقر تسع عواصف أو أعاصير مدارية تطلبت تدخلاً من البرنامج. وفي أعقاب كل كارثة، قام المكتب القطري بإجراء تقدير سريع للاحتياجات بالاشتراك مع الجهات الشريكة والسكان المتضررين، واستجاب بصورة ملائمة وفورية، وقام في بعض الأحيان بنشر موظفيه مؤقتاً لتوفير الإغاثة السريعة. كما وقّر المكتب القطري الأغذية للشركاء الذين كانوا في حاجة إليها لتكميل مواردهم. وكانت أنشطة الإغاثة ملائمة إجمالاً من حيث

¹ العملية الخاصة 10664.0 (أبريل/نيسان - يونيو/حزيران 2007) والعملية الخاصة 10736.0 (فبراير/شباط - مايو/أيار 2008).

الاحتياجات المحددة. وبناء على طلب الحكومة فقد حلت أنشطة الغذاء مقابل العمل سريعاً وبطريقة منظمة محل التوزيعات العامة للأغذية. ويتمشى عدد المستفيدين الذين غطتهم العملية مع توصيات التقديرات اللاحقة للإعصار.

واقترنت مرحلة الإنعاش على تقديم حلول قصيرة الأجل. ويرجع ذلك إلى: (1) غموض أهداف ومعايير هذه المرحلة؛ (2) عدم كفاية الأموال المخصصة لشراء المعدات والمستلزمات، واعتماد المكتب القطري بصورة شبه حصرية على موارد الشركاء المحدودة في كثير من الأحيان؛ (3) اختيار الشركاء الذين لم يكونوا يتمتعون دائماً بالمهارات الضرورية لتوفير وإدارة الدعم التقني لأنشطة الغذاء مقابل العمل المعقدة والمهمة.

وأقام البرنامج علاقات شراكة مع 18 من المنظمات غير الحكومية، مما أتاح له الاستجابة المشتركة الفعالة لسلسلة من الكوارث، وهو ما لقي تقديراً متبادلاً. على أن الاتفاقات كانت مجزأة ومحدودة في نطاقها ومدتها، بينما يجب على المنظمات غير الحكومية الالتزام بمجموعة من الأنظمة، وبخاصة الأنظمة التي يفرضها مقر البرنامج بغرض إدارة الأنشطة على نطاق مختلف عن المشروعات المقترحة. واشتكت المنظمات غير الحكومية من عملية صياغة المشروعات المشتركة التي استغرقت طويلاً وجهداً كبيراً وتكلفة باهظة. وعلاوة على ذلك فإن جميع الشركاء ومقدمي الخدمات الذين التقت بهم البعثة² واجهوا تأخيراً في السداد.

وتمثلت إحدى العيوب الأخرى في الافتقار إلى نظام منهجي للرصد وعدم وجود منسق للرصد والتقييم في المكتب القطري. ولم يتم إجراء رصد منهجي لحصائل ونواتج المكونات الرئيسيين والمكونين الفرعيين للعملية.

وظلت العملية عموماً في حدود الميزانية المعتمدة. ويأتي هذا الجانب الإيجابي انعكاساً للدقة في وضع الميزانية واحتواء التكاليف أثناء التنفيذ. على أنه تسنى تحقيق وفورات أخرى من خلال تحقيق المستوى الأمثل للوجستيات وتحسين توقع التكاليف غير المباشرة.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير التقييم الموجز عن العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لمدغشقر 10442.0" (WFP/EB.1/2009/7-A) ويشجع على مواصلة العمل بهذه التوصيات، مع مراعاة المسائل التي أثارها المجلس أثناء مداولاته.

² قابلت بعثة التقييم 9 من بين 18 من الجهات الغير حكومية الشريكة للمكتب القطري.

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

مقدمة

- 1- يلخص هذا التقرير استنتاجات تقييم العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10442.0 الذي أجري فيما بين يونيو/حزيران وأغسطس/آب 2008. ويهدف التقرير إلى ما يلي: (1) الإبلاغ عن الأنشطة المضطلع بها ومدى اتساق تنفيذها مع الخطة الأصلية؛ (2) تحديد أسباب النجاحات والإخفاقات واستخلاص الدروس المستفادة؛ (3) المساهمة في تصميم أي عملية مقبلة في مدغشقر. وبالنظر إلى الطابع المبتكر لهذه العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش فقد سعى التقييم كذلك إلى: (4) استخلاص دروس من استخدام هذه الفئة البرنامجية بطريقة غير نمطية يمكن تكرارها في عمليات أخرى.

عرض عام

السياق

- 2- مدغشقر من بلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض وتقع بالقرب من الساحل الجنوبي الشرقي لأفريقيا؛ ويبلغ عدد سكانها 19,1 مليون نسمة، منهم 73 في المائة يعيشون في المناطق الريفية. وفي عام 2006، احتلت مدغشقر المرتبة 143 من بين 177 بلداً في مؤشر التنمية البشرية. واتسع اقتصاد مدغشقر خلال السنوات الأخيرة بمعدل سنوي متوسطه 5 في المائة، ولكن 69 في المائة من السكان يعيشون دون خط الفقر؛ وبلغ نصيب الفرد من الدخل في عام 2005 ما قيمته 290 دولاراً أمريكياً.
- 3- واجتاح مدغشقر التي تتعرض بشدة للكوارث الطبيعية أكثر من 50 إعصاراً أو فيضاناً أو موجة جفاف منذ عام 1970. ويؤثر انعدام الأمن الغذائي المزمن على 65 في المائة من السكان، ويمكن أن تصل النسبة إلى 73 في المائة خلال موسم الجذب³ حيث يعاني ما يقرب من 13 في المائة من الأطفال دون الخامسة من العمر من سوء التغذية. ويتزامن موسم الأعاصير مع موسم الجذب ويعقبه في كثير من الأحيان موجة جفاف في الجنوب؛ ويمكن أن تزداد حدة انعدام الأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع. وينتشر نقص فيتامين ألف على نطاق واسع، وبخاصة بين الأمهات. ويعاني السكان برمتهم من فقر الدم، وبخاصة الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة والنساء في عمر الإنجاب.
- 4- وقد وضعت مدغشقر سياسة واستراتيجية لإدارة المخاطر والكوارث الطبيعية باستخدام آلية مؤسسية لتنفيذ الخطط الوطنية والإقليمية والمحلية. وتضم هذه الآلية هيئة استشارية، هي الوكالة الوطنية لإدارة المخاطر والكوارث، التي تضم جميع الوزارات برئاسة رئيس الوزراء. والذراع التشغيلي لهذه الآلية هو المكتب الوطني لإدارة المخاطر والكوارث، الذي يقوم بما يلي: (1) دعم الوقاية من الأزمات والتخفيف من آثارها؛ (2) الاتصال بلجان الإدارة الإقليمية وعلى مستوى المقاطعات والمجتمعات المحلية؛ (3) إصدار التوجيهات وتنظيم التدريب.
- 5- وتدعو سياسة وطنية جديدة إلى إنشاء نظام فعّال للحماية الاجتماعية من أجل تمكين السكان من النهوض بقدرتهم على إدارة المخاطر والتصدي للصدمات من خلال أنشطة في خمسة مجالات ذات أولوية، بما في ذلك منع الكوارث والتخفيف من آثارها، وزيادة دخل الفئات الضعيفة.

³ منظمة الأغذية والزراعة 2004. نظام المعلومات عن انعدام الأمن الغذائي والتعرض لنقص التغذية ورسم الخرائط ذات الصلة.

- 6- وقام المكتب الوطني لإدارة المخاطر والكوارث بتنشيط نظام اللجان القطاعية التابعة للجنة التفكير المعنية بالكوارث، وهو منطلق إقليمي لتبادل المعلومات والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة. وتخضع لجنة التفكير المعنية بالكوارث لرئاسة المكتب الوطني لإدارة المخاطر والكوارث، وتضم ست لجان تحت قيادة الإدارة المعنية وتحت رئاسة وكالة تابعة للأمم المتحدة. ويتولى البرنامج دور الوكالة الرائدة في اللوجستيات ولجنة الهياكل الأساسية.
- 7- وفي عام 2007، أقر فريق الأمم المتحدة القطري نهجاً قطاعياً لتحسين فعالية المساعدة الإنسانية. ويشارك البرنامج في مجموعة التغذية والأمن الغذائي ومجموعة اللوجستيات؛ وفريق الأمم المتحدة المواضيعي المعني بمنع وإدارة الكوارث؛ والفريق العامل الخاص المعني بالأمن الغذائي الذي تم تكوينه للتصدي لمشكلة انعدام الأمن الغذائي المزمن في الجنوب الأعظم. ومن الجهات الشريكة الهامة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

وصف العملية

- 8- بدلاً من مواصلة التصدي للكوارث من خلال سلسلة من عمليات طوارئ، قام البرنامج في عام 2006 بوضع عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش. وهذه العملية التي كان من المتوقع أصلاً أن تستمر لمدة 24 شهراً تم تمديدتها لمدة 12 شهراً وبذلك فإنها تغطي الفترة من يوليو/تموز 2006 حتى يونيو/حزيران 2009. وبلغت التكلفة الأصلية 13 072 479 دولار أمريكي، منها 5 249 860 دولاراً أمريكياً لتغطية تكلفة الأغذية. وبعد تعديل الميزانية ثلاث مرات، بلغ مجموعها 29 038 145 دولاراً أمريكياً، منها 14 202 172 دولاراً أمريكياً لتكاليف الأغذية. وبلغ عدد المستفيدين سنوياً 337 500 مستفيد حتى يونيو/حزيران 2008، وما عدده 333 500 مستفيد خلال السنة الثالثة. وازدادت كمية الأغذية بعد تعديلات الميزانية من 18 348 طناً مترياً لتصل إلى 32 859 طناً مترياً.
- 9- وترمي العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش إلى تحقيق هدفين اثنين بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2009-2006: (1) حماية سبل كسب العيش في حالات الأزمات وتعزيز القدرة على مقاومة الصدمات؛ (2) دعم تحسين الوضع التغذوي والصحي للأطفال والأمهات والسكان الضعفاء الآخرين.
- 10- وتتمحور العملية حول مكونين اثنين، هما "المساعدة والإغاثة الفورية" و"الإنعاش". أما المكون الأول فيضم مكونين فرعيين، هما: (1) الاستعداد للكوارث والتخفيف من حدتها في المناطق المعرضة لمخاطر الأعاصير؛ (2) التخفيف من حدة انعدام الأمن الغذائي خلال موسم الجذب في الجنوب الأعظم. وأما المكون الثاني فيرمي إلى حماية سبل كسب العيش بين السكان المحليين وتحسين استعدادهم لمواجهة الصدمات من خلال أنشطة الغذاء مقابل العمل. وتشمل الأنشطة التوزيعات العامة للأغذية، والغذاء مقابل العمل، وبرامج إعادة التأهيل التغذوي.
- 11- وتنص استراتيجية تسليم المسؤولية على تعزيز قدرة الشركاء على تقييم حالات الطوارئ المقبلة وتنسيقها وإدارتها.
- 12- وهذه العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش تكمل البرنامج القطري للفترة 2009-2005 (10334.0)؛ الذي يضم الأنشطة التالية: (1) دعم التعليم الأساسي؛ (2) الأمن الغذائي، والتخفيف من الكوارث وحماية البيئة؛ (3) دعم مكافحة سوء التغذية والسل وفيروس نقص المناعة البشرية/مرض الإيدز.

المنهجية

- 13- تألف فريق التقييم من خبير في التنمية الريفية، وخبير في اللوجستيات، ومستشار للحد من مخاطر الكوارث. وشملت المنهجية استعراض الوثائق وصياغة تقرير أولي قبل البعثة. واستمر العمل في مدغشقر لمواصلة دراسة الوثائق وإجراء مقابلات ميدانية مع الزملاء في البرنامج والعديد من الشركاء في أنتاناناريفو.
- 14- وبُغية دراسة أكبر مجموعة ممكنة من الحالات فقد غطت الزيارات: (1) منطقة الجنوب الأعظم، وبخاصة إقليم أندروي؛ (2) المناطق المعرضة لمخاطر الأعاصير في فينيريف الشرقية وجزيرة سانت ماري (الإعصار إفان) ومنطقة أنتالاها (الإعصار إندالالا)؛ (3) مناطق الموانئ في تولير وتاماتاف؛ (4) موقع للمركز المسبق في أنتالاها. وتم التشاور مع المستفيدين إلى جانب الشركاء المتعاونين الرئيسيين.
- 15- وواجه التقييم المعوقات التالية: (1) غياب الكثير من مصادر استقاء المعلومات الذين كانوا في إجازة؛ (2) إعادة هيكلة الموظفين في المكتب القطري، مما أثر على الأشخاص الذين يشغلون مناصب مهمة وزاد من صعوبة نقل المعلومات؛ (3) الاستعراض المتزامن لأنشطة المكتب القطري بناءً على طلب إدارة البرنامج؛ (4) شح بيانات الرصد الجيدة والقابلة للمقارنة.
- 16- وسعيًا نحو تحسين جودة واتساق التقييمات فقد قام مكتب التقييم في البرنامج بإنشاء نظام لضمان جودة التقييم استناداً إلى معايير وقواعد فريق الأمم المتحدة للتقييم والممارسات السليمة المعمول بها في المجتمع الدولي. وبذلت البعثة قصارى جهدها للالتزام بنظام ضمان جودة التقييم.

النتائج الرئيسية

الملاءمة والتصميم

- 17- اتضحت ملاءمة الافتراضات الأساسية والأهداف والمكونات الرئيسية والمكونات الفرعية للعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش (بما في ذلك استراتيجية التمركز المسبق للأغذية) عندما اجتاحت الجزيرة تسعة أعاصير أو عواصف فيما بين عامي 2006 و2008، وعانت منطقة الجنوب الأعظم من أزمة غذائية رئيسية في الفترة 2006-2007. ويعتقد بأن استهداف المناطق الجغرافية والمستفيدين كان سليماً بالنظر إلى أن الأطفال دون الخامسة من العمر والنساء الحوامل والمرضعات ممن يعانون سوء التغذية المعتدل هم الفئات الضعيفة المحددة في السياسة الأخيرة التي وضعتها الحكومة بشأن الحماية الاجتماعية، والتقييم الشامل للأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع لعام 2005.
- 18- وتعتبر الحصص الغذائية ملائمة من الناحية التغذوية وتراعي العادات الغذائية المحلية، وهي تعتمد أساساً على الأرز. وتم تقديم حصص غذائية أسرية للكبار المصاحبين للأطفال في مراكز إعادة التأهيل التغذوي المرکز ومراكز التغذية التكميلية من أجل تلافي تخفيف الحصص الغذائية للأطفال في المنازل.
- 19- ويعتبر عدد المستفيدين من العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش إشارياً بالنظر إلى أن هذه العملية ترمي إلى مساعدة الأشخاص الذين يمكن أن يتعرضوا لهشاشة الأوضاع في أعقاب الكوارث. ولذلك فإن هذا العدد هو نتاج عملية استقراء الاتجاهات التاريخية وليس تقديراً للعدد الفعلي للأشخاص المحتاجين إلى مساعدة. وثبتت عموماً دقة التقديرات التي أشارت إلى أن العدد هو 337 500 مستفيد سنوياً على ضوء الأزمات التي اجتاحت البلد فيما بين عامي 2006 و2008. وأقرّ

المكتب القطري استراتيجية ملائمة من خلال التخطيط لعدد متواضع من المستفيدين، مع الأخذ بخيار زيادة ذلك العدد من خلال تعديل الميزانية عند اللزوم.

20- وكان يتعيّن توخي مزيد من الوضوح في جوانب معيّنة من وثيقة المشروع. فالأهداف، بينما تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، تتسم بالعمومية الشديدة ويتعدّد رصد نتائجها؛ ويكتنف الغموض الشديد مكوّن الإنعاش. ولا توجد علاقة واضحة بين العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش والبرنامج القطري على الرغم من أن كليهما يرمي إلى تحسين الأمن الغذائي والتخفيف من أثر الكوارث. وأخيراً فإن استراتيجية تسليم المسؤولية مفرطة في الطموح على ضوء قصر مدة العملية.

21- على أن المكتب القطري استطاع اقتراح وتطبيق حلول لم تكن متصورة أثناء صياغة المشروع، بما في ذلك: (1) اقتراض الأغذية عندما بدأ التنفيذ؛ (2) توزيع الذرة الرفيعة في منطقة الجنوب الأعظم لدعم إعادة إدخال المحصول من جانب جهات شريكة معيّنة؛ (3) تنفيذ عمليتين خاصتين؛ (4) الانطلاق في تنفيذ أنشطة تغذوية لم تكن مزمنة في البداية بعد بضعة أشهر من الإعصار.

المدخلات والنواتج والحصائل: عناصر الكفاءة

22- المدخلات. بعد 24 شهراً، بلغ مستوى تمويل العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 18 461 098 دولاراً أمريكياً أو 104 في المائة من الميزانية،⁴ بما يشير إلى تحقيق مستوى متميّز من تعبئة الموارد. وكانت الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي وكندا والنرويج وهولندا من بين البلدان المانحة الرئيسية. وساهم الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ في تنفيذ العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش من خلال تقديم 2 مليون دولار أمريكي، أو 11 في المائة من مجموع التمويل؛ وقدمت المصادر المتعددة الأطراف الأخرى 16 في المائة من التمويل.

23- وتسلم الشركاء ما مجموعه 19 077 طناً مترياً من السلع الغذائية من بين 22 899 طناً مترياً من السلع المزمعة (85 في المائة). وتمت مساعدة زهاء 785 500 مستفيد، أي ما يزيد على العدد المقرر. على أن الالتزامات الأولى لم تتأكد إلا بعد ستة أشهر من الانطلاق في تنفيذ العملية. وترتب على ذلك انخفاض شديد في عدد المستفيدين خلال عام 2006 عندما بدأت تندلع أزمة غذائية خطيرة في منطقة الجنوب الأعظم. وإذا لم يكن المكتب القطري قد لجأ إلى اقتراض السلع الغذائية لما تسنى تنفيذ أي من أنشطة العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش خلال الأشهر الستة أو الثمانية الأولى.

24- وفي إطار المكوّن الفرعي "الاستعداد للكوارث والتخفيف من أثارها في المناطق المعرضة لمخاطر الأعاصير"، قام المكتب القطري بالتخزين المسبق للسلع المطلوبة لموسمي الأعاصير: (1) ففي الفترة 2006/2007، تم وضع 717 طناً مترياً (جرى اقتراضها من البرنامج القطري) في سبعة مواقع من خلال أربعة شركاء؛ (2) في الفترة 2007/2008، تم وضع 715 طناً مترياً في ستة مواقع من خلال ثلاثة شركاء. ويعتبر حجم السلع التي تم تخزينها مسبقاً (زهاء 100 طن متري من الحبوب و15 طناً مترياً من البقول لكل موقع) ملائماً بالنظر إلى أن ذلك يتيح مساعدة زهاء 20 000 شخص خلال الأسبوعين أو الأسابيع الثلاثة التي تعقب الإعصار، كما يسمح في الوقت ذاته بتنظيم أي عمليات أخرى للإغاثة عند الاقتضاء. وتعتبر مواقع التمركز المسبق (على الساحل الشرقي مع على الساحل الغربي) خياراً ملائماً بالنظر إلى: (1) تواتر هبوب الأعاصير في تلك المناطق؛ (2) وجود جهات شريكة تتمتع بقدرة تشغيلية واسعة وقدرة كافية للتخزين. ولم يقيم المكتب القطري بتنفيذ تمرّك مسبق للأغذية في المناطق التي توقّرت فيها الموارد الخاصة بالشركاء.

⁴ الوضع إلى غاية 5 سبتمبر/أيلول 2008. أرقام صادرة عن الشؤون الخارجية وتنمية الموارد.

25- وكانت كميات الأغذية ومواقع التمركز المسبق المختارة ملائمة. وبالنظر إلى الصعوبة الكاملة في التنبؤ بمسار الأعاصير قد كان المكتب القطري صائباً في اعتبار أن أفضل نهج يتمثل في وضع أرصدة أصغر في بعض المواقع المتقدّمة مع الاحتفاظ في الوقت نفسه بأرصدة أكبر في مستودعاته الخاصة به. وفي الحالات التي لم تُهَب فيها أعاصير، كان من المتوقع أن يضطلع الشركاء بأنشطة الغذاء مقابل العمل لتحسين الاستعداد للكوارث والتخفيف من أثرها. وهناك بعض الأمثلة على استخدام السلع في أنشطة الغذاء مقابل العمل التي حققت أثراً حقيقياً في الاستعداد للكوارث والتخفيف من أثرها. ومن الجدير بالذكر أنه تم غرس 196 000 شتلة منغروف وتركيب 122 000 من مصدّات الريح على طول ساحل أنتالها لحماية الإقليم من ارتفاع المدّ وزحف مياه البحر، وهي تدابير مفيدة لتعزيز قدرة السكان على الصمود.

26- وعلى الرغم من أن المخزونات المسبقة للأغذية كانت محدودة في كثير من الأحيان فإن استخدامها في الحالات التي لم تقع فيها أعاصير لم يصل إلى حدوده المثلى نتيجة للأسباب التالية: (1) لم يتفق الشركاء جميعاً، فيما يبدو، على تنفيذ أنشطة الغذاء مقابل العمل في حالة عدم وقوع إعصار؛ (2) يمكن لشركاء معيّنين دعم التوزيعات الطارئة ولكنهم أقل استعداداً لتنفيذ أنشطة الغذاء مقابل العمل الأكثر أهمية؛ (3) انتقد بعض الشركاء الافتقار للاستمرارية بين التمركز المسبق والانطلاق في تنفيذ أنشطة الغذاء مقابل العمل التي تتطلب خطاب تفاهم تستغرق الموافقة عليه في كثير من الأحيان وقتاً طويلاً. واعتباراً من أغسطس/آب 2008، لم يتم توقيع أي خطاب تفاهم لاستخدام الأرصدة التي تم تخزينها مسبقاً للفترة 2008/2007.⁵

27- وفيما بين يوليو/تموز 2006 ويوليو/تموز 2008، اجتاحت مدغشقر تسع عواصف أو أعاصير تطلبت تدخلاً من البرنامج. وفي أعقاب كل كارثة، أجرى البرنامج القطري بانتظام تقديراً سريعاً للاحتياجات بالاشتراك مع جميع شركائه والسكان المتضررين، وقام فوراً بتقديم استجابات ملائمة وذلك في بعض الأحيان من خلال إعادة نشر موظفيه مؤقتاً لتسريع عمليات الإغاثة. كما وقّر المكتب القطري الأغذية للشركاء الذين طلبوها لتكميل مواردهم الخاصة. وكانت تدابير الإغاثة الطارئة ملائمة إجمالاً من حيث الاحتياجات المقدّرة. وبناءً على طلب الحكومة، تمت الاستعاضة سريعاً وبطريقة مننظمة عن التوزيعات العامة للأغذية بأنشطة الغذاء مقابل العمل لإعادة إعمار الأصول المجتمعية وإصلاح الهياكل الأساسية الزراعية وغيرها من الهياكل الأساسية المدمّرة. ويُعتبر عدد المستفيدين الذين غطتهم العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش صحيحاً حيث إنه يتفق مع الأعداد المقترحة في التقديرات اللاحقة للإعصار، مع مراعاة أن أرقام وثيقة المشروع الأصلية لم تكن سوى إسقاطات عملية.

28- وإضافة إلى ذلك فقد قام المكتب القطري بدعم المكتب الوطني للتغذية ومنظمة اليونيسيف في مواجهة حالة تغذوية مثيرة للقلق في منطقة فنيريف الشرقية في أعقاب تعرضها للإعصار إيفان في عام 2008. وبعد عدة أشهر من وقوع الكارثة، كشف الرصد الموحد وتقييم الإغاثة والحالات الانتقالية عن حاجة الأوضاع إلى تدخّل سريع. وعلى الرغم من أن تلك الحالة لم تكن متوقعة في وثيقة المشروع فقد أخذ المكتب القطري بزمam المبادرة لدعم شركائه في إطلاق مشروع تغذوي.

29- وفيما يتعلق بالمكوّن الفرعي "التخفيف من انعدام الأمن الغذائي خلال موسم الجذب" فقد اعتمد المكتب القطري على بيانات من نظام الإنذار المبكر ونظام المعلومات الريفية والأمن الغذائي لتحديد مدى ضرورة تنفيذ عملية. ولم يتم إنشاء مواقع مراقبة رصد الأمن الغذائي التي كان من المتوقع إنشاؤها في المناطق التي لا يغطيها نظام الإنذار المبكر أو نظام

⁵ على الرغم من عدم وجود خطاب تفاهم، بادر بعض الشركاء في تنفيذ أنشطة الغذاء مقابل العمل في أغسطس/آب 2008.



المعلومات الريفية ومعلومات الأمن الغذائي، وذلك في جانب منه بسبب قرار الحكومة إنشاء نظام وطني لتوفير نفس النوع من المعلومات.

30- وفي عام 2006، تعرقلت بشدة إمكانية الوصول إلى الأشخاص المتضررين من الأزمة الغذائية في الجنوب بسبب ضيق الموارد. ومن خلال الاقتراض، اضطلع المكتب القطري بأنشطة الغذاء مقابل العمل والدعم التغذوي وحصل زهاء 36 200 مستفيد على 482 طناً مترياً من الأغذية. وقام المكتب القطري بعد تحسُّن موارده في عام 2007 بتوسيع مساعده في منطقة الجنوب الأعظم بما يتماشى مع توصيات نظام الإنذار المبكر.

31- **الإنعاش.** استمرت أنشطة الغذاء مقابل العمل لمدة قصيرة في كثير من الأحيان وأدت إلى الحد من انعدام الأمن الغذائي مؤقتاً بدلاً من المساهمة في تحقيق إنعاش حقيقي. وتشمل أسباب ذلك: (1) الغموض الشديد في الأهداف والمعايير خلال مرحلة الإنعاش؛ (2) نقص الأموال المطلوبة للحصول على المعدات والمستلزمات، واعتماد المكتب القطري بصورة شبه حصرية على موارد الشركاء المحدودة في كثير من الأحيان؛ (3) عدم تمتع الشركاء المختارين في معظم الأحوال بالمهارات الضرورية لتنفيذ أنشطة الغذاء مقابل العمل المعقدة والأكثر أهمية وإدارتها تقنياً.

32- **اللوجستيات.** تستخدم العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش سلسلة النقل الموحدة، بما في ذلك عمليات التسليم على متن السفن، وعبور الموانئ، والإجراءات التجارية والجمركية، والتخزين في مستودعات البرنامج، وتنظيم النقل الأساسي والثانوي، والتسليم إلى الشركاء. وقد أنشئ عموماً نظام اللوجستيات بطريقة صحيحة، وكان اختيار مواقع المستودعين الرئيسيين (تاماتاف وتولير) مناسباً، ويُعتَبَر تنظيم النقل إلى المناطق التي تمت خدمتها ملائماً بالنظر إلى التعقيدات اللوجستية في مدغشقر⁶، ويتماشى ذلك مع نُظم البرنامج. على أن النظام لا يسمح في كل الأحوال بتعديل سعة التخزين المطلوبة بالسرعة الكافية، وهو ما يفسر السبب وراء زيادة سعة التخزين عن الاحتياجات المطلوبة.

33- وأدى تأخر وصول مستندات الشحن وبطء وتيرة الإجراءات الجمركية إلى تكبُّد رسوم كبيرة على التأخير، ولكن المكتب القطري تمكَّن من توضيح إجراءات التخليص الجمركي وطلب من شركات الشحن تعديل فترات السماح.

الرصد والتقييم

34- من العيوب الرئيسية غياب نظام منهجي للرصد والتقييم (بما في ذلك على سبيل المثال قوائم مرجعية وجدول زمنية بمواعيد زيارات الراصدين الميدانيين) ومنسق مسؤول عن الرصد والتقييم. ولم يتم إجراء رصد شامل لنتائج الأنشطة المحددة في إطار المكونين الرئيسيين والمكونين الفرعيين للعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش؛ وسوف يوفر الرصد الأدق معلومات للمساعدة على تحسين فهم الصعوبات وتعديل التنفيذ تبعاً لذلك.

35- وأخيراً، فإنه على الرغم من أن المكتب القطري، من الناحية النظرية، يتطلب من كل شريك تقديم تقرير نهائي يتضمَّن بيانات كمية ونوعية عن كل مشروع فلم يتم في الواقع تقديم سوى عدد قليل جداً من التقارير. وكانت الأمثلة القليلة التي تمكنت فيها البعثة من التشاور مفيدة للكشف عن المكاسب الإيجابية، والقيود، والآثار السلبية للأعمال التي جرى الاضطلاع بها.

36- **الشراكات.** خضعت العلاقات بين البرنامج والحكومة لاتفاق أساسي تم التوقيع عليه في 3 يوليو/تموز 1968. وكانت العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10442.0 موضوع خطاب تفاهم موقَّع في 26 يوليو/تموز 2006 مع وزارة الداخلية؛ ويكفل البرنامج تنسيق العمليات والأنشطة مع المكتب الوطني لإدارة المخاطر والكوارث.

⁶ شساعة البلد، إذ أن سبل النفاذ وعرة تحت الظروف العادية، والتحديات المرتبطة بالكوارث الطبيعية تضيق من تعقد سبل الوصول إلى جزء كبير من البلد.

- 37- ويعمل البرنامج مع 18 منظمة غير حكومية دولية ومحلية، مما يتيح له العمل بفعالية مع الشركاء في مجموعة من الكوارث التي وقعت أثناء تنفيذ العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش. على أن الشراكة مع المنظمات غير الحكومية اتسمت بالفتنة. وتم توقيع 80 خطاب تفاهم خلال فترة سنتين. وتراوحت كميات الأغذية المتعاقد عليها 200 طن متري. وأوضح المكتب القطري أن ذلك كان ضرورياً لدواع تتعلق بالميزانية وبسبب اشتراط إجراءات المقر التمييز بين الأنشطة وفقاً لهياكل تكلفتها. ويتعين على المنظمات غير الحكومية الالتزام بمجموعة من التدابير المحددة في معظمها من مقر البرنامج، وهي لا تتناسب مع نطاق العقود أو المشروعات المقترحة في إطار هذا النوع من العمليات. وبينما تقدّر المنظمات غير الحكومية شراكتها مع البرنامج فإنها انتقدت بالإجماع مرحلة الصياغة الطويلة والمجهد والمكلفة.
- 38- وأدت الأعباء الإدارية إلى تأخر سداد تكاليف الخدمات المقدمة؛ وأشارت جميع المنظمات غير الحكومية التي تمت مقابلتها إلى تأخر التسويات لفترة تراوحت بين 6 و18 شهراً. وتعدّ الامتثال للعديد من تعليمات البرنامج وطلبات تقديم وثائق داعمة، وكانت الوثائق المقدمة في كثير من الأحيان غير كاملة أو غير دقيقة. ويدرك المكتب القطري تلك المشكلة، ويعمل على علاجها. وتم تنظيم تدريب حول هذا الموضوع في أبريل/نيسان 2008 وتحقق مؤخراً تحسناً طفيفاً.
- 39- الميزانية. تم الالتزام عموماً بالميزانية المعتمدة. ويعكس هذا الجانب الإيجابي مدى الاهتمام بوضع الميزانية والمراقبة السليمة للتكاليف. ويولي الموظفون أقصى عنايتهم للتكاليف أثناء إعداد الميزانية، وإرساء عقود النقل أو المناولة، وتسوية الفواتير. على أنه تسنى تحقيق وفورات أخرى من خلال تحقيق المستوى الأمثل للوجستيات (رصد عمليات عبور الموانئ، والتخليص الجمركي، وصرف مدفوعات النقل الداخلي والتخزين والمناولة) وتحسين توفّر التكاليف غير المباشرة.
- 40- نقل القدرات. قام المكتب القطري بنقل القدرات والمسؤوليات إلى حكومة مدغشقر وينبغي مواصلة القيام بذلك.

النتائج

- 41- فيما يتعلق بتحقيق نتائج الهدفين فإن المؤشرات المستخدمة في التقرير الموحد عن المشروع توحى بما يلي:
- ◀ انخفضت النفقات المخصصة لشراء الأغذية، (المؤشر المستخدم لقياس حماية سبل كسب العيش) انخفاضاً طفيفاً من 70 إلى 64 في المائة.
- ◀ جاء في التقرير الموحد عن المشروع لعام 2007 إلى أن مؤشرات النتائج من قبيل المؤشرات التي تم قياسها من خلال مسح الرصد الموحد وتقييم الإغاثة والحالات الانتقالية تشير، فيما يبدو، إلى تحسّن الوضع التغذوي للأطفال دون الخامسة من العمر، حيث انخفض معدل سوء التغذية الحاد من 20,4 في المائة ليصل إلى 10,3 في المائة.
- 42- على أنه ينبغي ملاحظة أن نوع المؤشرات المستخدمة تحيطه الشكوك بالنظر إلى عموميتها الشديدة وتأثرها بالكثير من العوامل.
- 43- وتعني ندرة البيانات الجيدة والقابلة للمقارنة أن النتائج غير مؤكدة. على أن الأمثلة القليلة الواردة أدناه تشير إلى تحقق الإنعاش إلى حد ما.
- 44- وشملت العملية المنقذة في منطقة صوفيا خلال الفترة 2007/2008 إصلاح وإنشاء قنوات الري، والطرق، والمصدات، وأتاحت ما يلي⁷:

7 المصدر: برنامج الأغذية العالمي. 2008. أنشطة الغذاء مقابل العمل - إقليم صوفيا، أكتوبر/تشرين الأول 2007 - يناير/كانون الثاني 2008. أنتاناناريفو.



- ← زيادة بما متوسطه 50 في المائة في الأراضي الصالحة للزراعة، وزيادة الغلات بنسبة 184 في المائة تقريباً؛
- ← تحسّن سبل وصول المنتجات المحلية إلى الأسواق، مما حفز الإنتاج؛
- ← تثبيت أسعار الأرز حتى خلال موسم الجذب إلى جانب الحفاظ على الأصول.
- 45- وعلاوة على ذلك فقد قام المكتب الوطني لإدارة المخاطر والكوارث، ومنظمة اليونيسيف، بتكرار استراتيجية التمرکز المسبّق للمواد الغذائية وغير الغذائية.
- 46- وفيما يتعلق بالعملية خلال موسم الجذب في الفترة من يناير/كانون الثاني حتى مايو/أيار 2007 فإن تعاونية الإغاثة الأمريكية في كل مكان (منظمة كير) تشير إلى صيانة الطرقات من خلال أنشطة الغذاء مقابل العمل. وانعكس هذا الأثر في ثلاثة مجالات، هي الأمن الغذائي، والتنمية المحلية، والتنمية الاقتصادية، كما تجسد ذلك تحديداً من خلال:
- ← الحد من نقص الأغذية بين الأسر الأشد فقراً، وهو ما يتضح من انخفاض معدل وفيات الرضع.
- ← تحسّن الطرق، مما دفع بإحدى المنظمات غير الحكومية للتوجه إلى أحد المجتمعات المحلية الريفية والعمل فيها وتعزيز التغذية المدرسية.
- ← تسهيل شراء وبيع المنتجات الزراعية بفضل إصلاح الطرقات.
- 47- وتجدر الإشارة إلى توزيع 4 000 طن متري من الذرة الرفيعة في منطقة الجنوب الأعظم من خلال أنشطة الغذاء مقابل العمل؛ وساهمت تلك الأنشطة في حماية البذور الموزعة من الشركاء الآخرين ودعمت استراتيجية إعادة إدخال المحصول الذي كان قد اختفى تقريباً في أعقاب موجات الجفاف السابقة.

المسائل الشاملة لعدة قطاعات: التمايز بين الجنسين

- 48- يولي البرنامج عناية خاصة للنساء اللاتي يشكلن مجموعة ضعيفة بشكل خاص خلال الأزمات الغذائية. وأعطى البرنامج القطري اهتماماً كافياً لسياسة البرنامج من خلال إيلاء الأولوية للنساء الحوامل والمرضعات والنساء التي يرأسن أسرهن. كما تضطلع النساء بدور قيادي في أنشطة الغذاء مقابل العمل ولجان إدارة توزيعات الأغذية. وأخيراً فإن بعض أنشطة الغذاء مقابل العمل تعود بفوائد كبيرة على النساء، وبخاصة إنشاء خزانات مياه الأمطار وتعميق البرك مما يقلل من عبء جمع المياه.

استنتاجات وتوصيات

التقييم الشامل

- 49- واجه المكتب القطري منذ البداية حالة عصبية نجمت جزئياً عن تأخر وصول التمويل الأوّلي. على أن المكتب القطري تكيف مع تلك الحالة عن طريق اقتراض السلع، وتنفيذ عمليتين خاصتين، وتنفيذ أنشطة تغذوية في مرحلة ما بعد الإعصار ولم تكن تلك الأنشطة متوقعة خلال تصميم المشروع.
- 50- واتضحت مؤخراً التحسينات في العلاقات مع الشركاء.

51- على أن بعض القضايا تتطلب مزيداً من الجهد. وفي حين أن بعضها يتطلب تحسينات من المكتب القطري فإن بعضها الآخر يتطلب اهتماماً من مقر البرنامج والمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ.

الاعتبارات المستقبلية

52- على ضوء تجربة مدغشقر، ينبغي أن يقرر مقر البرنامج ما يلي:

- ◀ توسيع استخدام العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش المتوسطة الأجل في حالات الكوارث الطبيعية المتكررة للتمكين من زيادة سرعة وكفاءة الاستجابة في تلك الحالات؛ ودمج الإنعاش خلال مرحلة مواجهة الطوارئ وتمديده لمدة كافية من الوقت، وتنفيذ أنشطة وقائية على نطاق أوسع من عمليات الطوارئ.
- ◀ تبسيط وترشيد الإجراءات الإدارية للمكاتب القطرية وشركائها (الموافقة على مقترحات المشروعات المقدمّة من الشركاء، والترخيص بالسداد)⁸ لأن تلك الإجراءات تشكل عبئاً إدارياً جسيماً بالنسبة للمكاتب القطرية وشركائها، مما يتطلب موارد هائلة من حيث الموظفين والوقت وتنطوي على تكاليف سبعة على البرنامج تكبدها في نهاية المطاف. وينطبق ذلك بشكل خاص على المكاتب القطرية الصغيرة من قبيل مكتب مدغشقر الذي يواجه مهمة شبه مستحيلة في العمل بسرعة ومرونة، والامتثال في نفس الوقت للإجراءات المعقّدة التي لا تصلح إلا في السياقات التي تتوقّر لها موارد أكبر كثيراً.
- ◀ السماح للمكاتب القطرية بوضع مؤشرات لرصد الحصائل الخاصة بكل عملية بدلاً من الإبلاغ مباشرة عن الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي أن تعتبر غايات يتم الإبلاغ عنها من خلال مؤشرات الأثر.

التوصيات

- 53- ينبغي تحسين وثيقة المشروع في أي عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش في المستقبل، وبخاصة محتوى مكوّن الإنعاش، كما ينبغي تحسين طريقة دمج العملية الممتدة للإغاثة في الإنعاش في الأنشطة الإنمائية (البرنامج القطري أو غيره) واستراتيجية تسليم المسؤولية.
- 54- ينبغي مواصلة تنفيذ أنشطة الغذاء مقابل العمل على نحو مشترك ضمن العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش، والبرنامج القطري، مع كفالة ما يلي: (1) أن جميع أنشطة الغذاء مقابل العمل، سواء في البرنامج القطري أو العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش، تدار بطريقة متسقة من أجل كفالة الاستمرارية مع الشركاء المتعاونين وتحبيذ الانتقال من مرحلة الإنعاش إلى التنمية المتوسطة الأجل؛ (2) أن ينظر المكتب القطري في زيادة الأموال المخصصة لتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى وضمان مستوى أساسي من المدخلات غير الغذائية لاستخدامها في أنشطة الغذاء مقابل العمل. ويحمل ذلك في طياته اختيار الشركاء الذين لديهم مواردهم الخاصة أو الذين لديهم موارد تكميلية أو عندما يتعدّد ذلك، زيادة ميزانية تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى للشركاء الذين لديهم موارد تكميلية محدودة.
- 55- ينبغي أن يشترك المكتب القطري في المرحلة الانتقالية لتنفيذ نظام الإنذار المبكر حتى يغدو جزءاً من المؤسسة الرسمية في مدغشقر. وينبغي في الوقت ذاته مواصلة دعم المكتب الوطني لإدارة المخاطر والكوارث لتشغيل النظام الوطني للإنذار المبكر.

⁸ تنطبق هذه الملاحظة على عمليات البرنامج في كل مجال.

- 56- ينبغي السعي إلى تحقيق وفورات في التكلفة من خلال: (1) دراسة إمكانية التعاقد من الباطن مع طرف ثالث على إدارة المستودعات الرئيسية للبرنامج و/أو إدخال نظام للتعاقد من الباطن لا يقوم البرنامج من خلاله سوى بسداد تكلفة التخزين على أساس الحجم الحقيقي المسجل يومياً؛ (2) تحسين الاتصالات بين فرع الشحن في المقر وشركات الشحن أو وكلاء الشحن من أجل الحصول على معاملة تفضيلية لعقود الحاويات؛ (3) تسريع وتيرة صرف أموال النقل الداخلي والتخزين والمناولة التي يدفعها المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ.
- 57- يجب أن يتم فوراً تحسين رصد النواتج والحصائل. وتوصي بعثة التقييم بأن يسعى المكتب القطري إلى الحصول على أموال خاصة، وذلك مثلاً من خلال حسابات الأمانة لتمويل تلك التحسينات الأساسية عن طريق تصميم نظام متكامل وصولاً إلى مرحلة التنفيذ. وينبغي أن يستند تقييم النتائج ومدى تحقيق الأهداف إلى مقارنة بين: (1) التقييمات المشتركة لتحديد حجم الأضرار والمخاطر بعد وقوع الكارثة مباشرة؛ (2) الرصد المنتظم المرتبط بالتقييمات اللاحقة المنتظمة.
- 58- ينبغي تعيين موظف يكون مسؤولاً عن الرصد وكفالة وجود قوائم مرجعية وخطط للرصد لدى الراصدين الميدانيين. كما ينبغي عليه كفالة الحصول على البيانات المرتبطة بأهداف والمكونات المحددة للعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش.
- 59- ينبغي تحسين جودة الشراكات استناداً إلى مبادئ واضحة الصياغة، ونقلها فوراً إلى الشركاء. وينبغي تشجيع وتكرار آليات الاتصالات والشفافية التي تم الأخذ بها مؤخراً. كما ينبغي على المكتب القطري مواصلة الحد من تأخر السداد.
- 60- ينبغي تجميع المراحل المتعاقبة للمشروع الواحد في إطار خطاب تفاهم واحد، على أن يكون في وسع المكتب القطري الانطلاق في تنفيذ مرحلة متابعة المشروعات عن طريق الرسائل الإلكترونية أو الخطية البسيطة. وسوف يخفف ذلك من الأعباء الإدارية التي يتحملها المكتب القطري وشركاؤه، وسيد من وقت الانتظار، وسييسر إدارة الأنشطة. وبدلاً من تعثر العمل، يمكن تنفيذ العمليات على الأجلين المتوسط والأبعد.